Fondation Saphir

38 ans

RAPPORT **D'ACTIVITÉ** 2019

« Une vie, des projets »

Saphi

SOMMAIRE

4 L'INSTITUTION

5 MESSAGE DU PRÉSIDENT

6 CONSEIL DE FONDATION

7 COMITÉ DE DIRECTION

8 DÉVELOPPEMENT DE LA FONDATION EN 30 ANS

10 FAITS MARQUANTS 2019

14 DU CÔTÉ DES BÉNÉFICIAIRES

16 PERSPECTIVES D'AVENIR

18 RESSOURCES HUMAINES

22 SITUATION FINANCIÈRE

24 RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION

25 BILAN ET PERSPECTIVES

26 SITUATION GÉOGRAPHIQUE DES SITES DE LA FONDATION

Donner du sens L'INSTITUTION

Pour Soutenir, Accueillir en Pôle d'Hébergement Interdisciplinaire Régional

La Fondation Saphir

La Fondation Saphir (anciennement Mont-Riant) a été créée en 1989 et est reconnue d'intérêt public à but idéal. Elle se consacre au domaine médico-social dans le canton de Vaud et est active dans l'accueil et l'accompagnement de personnes fragilisées dans leur intégrité physique et psychique au cours de leur processus de vie.

Hébergement

20 %

168 bénéficiaires
*87 ans
**3,11 DMS

GÉRIATRIE (GER) :

personnes âgées ou handicapées dont l'état de santé ne leur permet plus de rester à domicile avec une qualité de vie ou une sécurité adaptées à leur situation

4 %

36 bénéficiaires
*46 ans
**3,37 DMS

PSYCHIATRIE ADULTE (PA) :

personnes adultes atteintes de troubles psychiques/psychologiques dont le parcours de vie nécessite un accompagnement et un hébergement en milieu protégé

10 %

88 bénéficiaires
*82 ans
**2,98 DMS

PSYCHIATRIE DE L'ÂGE AVANCÉ (PAA) :

personnes âgées atteintes principalement de troubles liés à la démence de type Alzheimer ou à d'autres pathologies psychiatriques

66 %

562 bénéficiaires
*74 ans
***1,77 DMA

Structures d'accompagnement médico-social (SAMS) :

structures telles que centres d'accueil temporaire, organisation de soins à domicile ou encore appartements protégés ou supervisés permettant le maintien à domicile et le report de l'entrée en EMS ou EPSM

* âge moyen
** durée moyenne de séjour en 2019 (en années)
*** durée moyenne d'accompagnement en 2019 (en années)

Saphir, c'est ...

- 3 missions
- 854 bénéficiaires
- 5 établissements médico-sociaux (EMS)
- 2 établissements psychosociaux médicalisés (EPSM)
- 2 lits de court séjour
- 2 colocations Alzheimer
- 1 centre d'accueil temporaire (CAT) intra-muros
- 5 centres d'accueil temporaire (CAT) extra-muros
- 1 unité d'accueil temporaire psychiatrique (UATp)
- 75 situations en appartements supervisés
- 40 appartements adaptés et protégés
- 60 appartements sous mandat de gérance
- 1 organisation de soins à domicile psychiatriques
- 571 collaborateurs
- CHF 41'960'000.– de chiffre d'affaires

Message du **PRÉSIDENT**

À l'heure où la Covid-19 occupe la plupart de nos pensées, l'année 2019 nous paraît fort lointaine. Et pourtant, il n'y a pas si longtemps de cela, on fêtait les 30 ans de cette belle institution qu'est la Fondation Saphir. Il semble d'autant plus loin le temps où nous pouvions encore organiser de multiples événements sans nous soucier du nombre de personnes invitées, des contraintes d'ordre sanitaire et surtout sans nous demander tout simplement si la fête pourrait avoir lieu !

...ON FÊTAIT LES 30 ANS DE CETTE BELLE **INSTITUTION...**

Fort heureusement pour la Fondation, elle a pu célébrer cet anniversaire avant cette pandémie et de la plus belle des manières, en y associant toutes les personnes avec qui elle est en lien et en partageant avec elles des moments privilégiés de convivialité.

Mais l'année 2019 n'a pas été uniquement festive pour la Fondation. Elle a notamment vécu un changement directorial avec la passation de témoin entre André Allmendinger et Luis Villa et, en parallèle, elle a continué à travailler sur la mise en place de sa stratégie 2018-2023 ainsi que sur la construction du futur EMS Montchoisi d'Orbe.

Alors même si 2019 est rapidement tombée dans l'oubli, ce rapport permettra de nous remémorer tout ce qui a été accompli durant cette année, mais surtout nous incitera à conserver notre volonté d'aller de l'avant, malgré les difficultés liées à ce virus qui nous préoccupe et déstabilise notre organisation, et à continuer à tout mettre en œuvre non seulement pour protéger mais aussi pour accompagner les personnes qui en ont besoin.

Et je crois que c'est chose faite, à tous les niveaux dans cette institution, chacun donne son maximum et a pour priorité la protection et le bien-être du bénéficiaire.

Alors, je profite de cette occasion pour remercier tous les acteurs de la Fondation, mes collègues du Conseil de fondation qui s'engagent dans la gouvernance de cette institution, le directeur et toute son équipe qui gèrent au quotidien la Fondation, et surtout les collaborateurs pour leur investissement de chaque instant auprès des bénéficiaires et qui depuis le début de cette crise montrent leurs forces, leur capacité à s'adapter aux bouleversements engendrés, leur solidarité avec leurs collègues et surtout leur humanité.

Claude Recordon
Président

Claude Recordon
Président

Francine Bréchon
Membre

Ariane Kapps
Membre

Jean-François Loup
Membre

Françoise Menu
Membre

Émilie Rochat
Membre

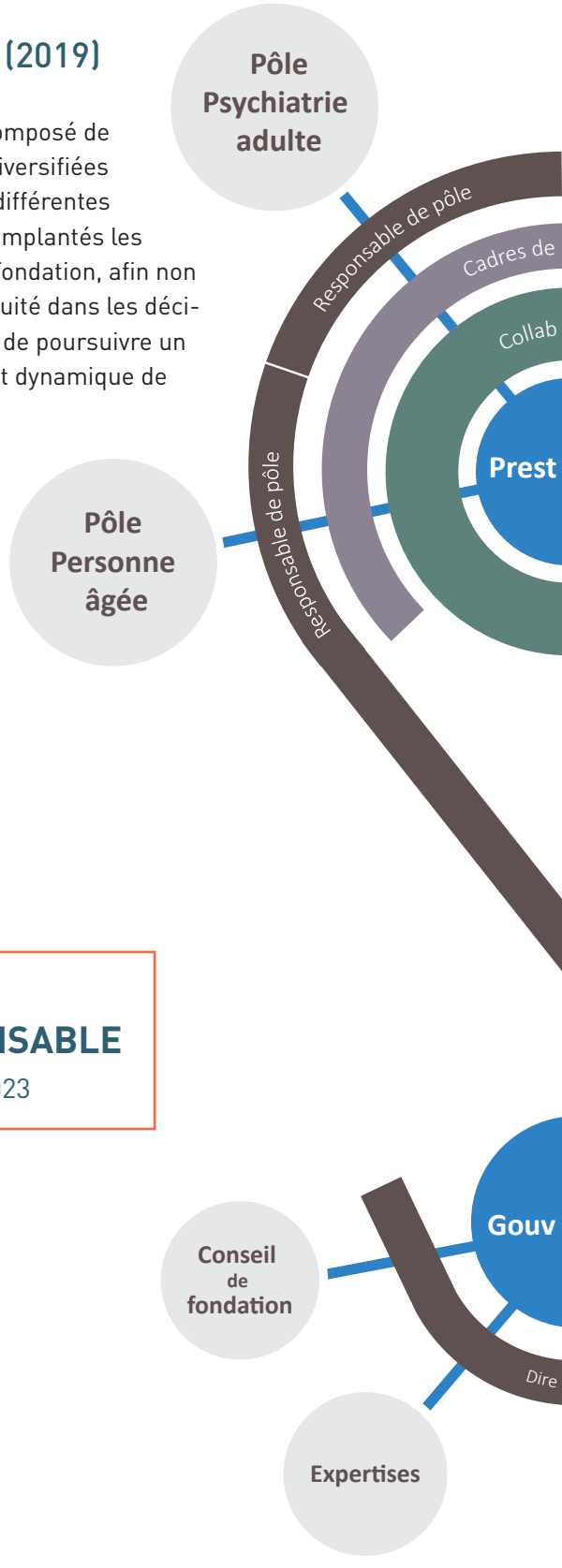
Yann Jaillet
Secrétaire hors Conseil

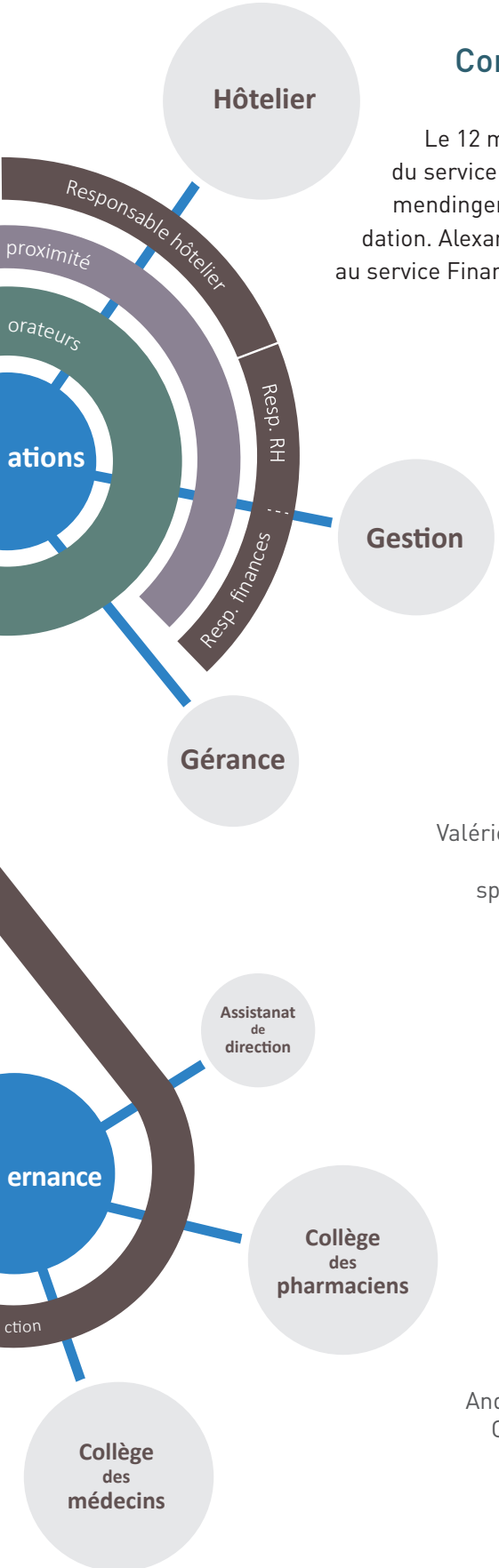
Conseil de fondation (2019)

Le Conseil de fondation est composé de membres aux compétences diversifiées et homogènes, provenant de différentes régions dans lesquelles sont implantés les établissements gérés par la Fondation, afin non seulement de garantir une équité dans les décisions prises, mais également de poursuivre un développement harmonieux et dynamique de la Fondation.

GOUVERNANCE RESPONSABLE

enjeu stratégie 2018-2023





Comité de direction (2019)

Le 12 mars 2019, Luis Villa, responsable du service Finances, a succédé à André Allmendinger au poste de directeur de la Fondation. Alexandre Reimao, adjoint de Luis Villa au service Finances, a été promu responsable du service.

Luis Villa
Directeur

Klara Fantys
Responsable pôle
Personne âgée

Tristan Jobin
Responsable pôle
Psychiatrie adulte

Élisabeth Gafsou
Responsable Ressources
humaines

Valérie Baud Mermoud
Infirmière
spécialiste clinique

Alexandre Reimao
Responsable Finances

David Favre
Chef de projet
management

Nicolas Duraffourg
Responsable Amélioration
continue & système
d'information

Roger Cachin
Responsable
Infrastructures

David Loup
Responsable Hôtelier

André Allmendinger
Chargé de projets

Dr Ahmed Jabri
Médecin gériatre
responsable

Développement

DE LA **FONDATION** EN **30 ANS**

fondation Mont-Riant

1989

17 septembre 1989
Naissance de la Fondation Mont-Riant

1990
Intégration de l'EMS La Méridienne (Renens)
et de l'EMS Le Pré-Carré
(Corcelles-sur-Chavornay)

1993
Intégration de l'EMS La Douvaz (Villars-Burquin)

Hébergement

1996
Intégration de l'EMS La Colombière (Hermenches)

1998
Intégration de l'EMS Mont-Riant (Yverdon-les-Bains)

1999
Ouverture du CAT Kanumera extra-muros (Renens)
1re structure d'accueil temporaire extra-muros du canton

2004
Ouverture du CAT Manureva extra-muros
(Yverdon-les-Bains)

2006
Ouverture des appartements supervisés Les Apparts
(Yverdon-les-Bains et Renens) **pôle Psychiatrie adulte**

2011
Ouverture de CAT Noumea extra-muros (Échallens)

2011
Ouverture de l'UATp Le Quai extra-muros (Yverdon-les-Bains)

2012
Intégration de l'EMS du Jura
(Ballaigues)
et de l'EMS Contesse
(Croy)

Spécialisation d'accompagnement - Réseau

1er janvier 2013
La Fondation Mont-Riant devient la Fondation Saphir

Fondation Saphir

30 ans

Régionalisation, expertise

2014
Intégration de l'EMS Maurice Bugnon (Yvonand)

2014
Ouverture de la Colocation Alzheimer Topaze
SAMS projet

2015
Transmission de l'exploitation de l'EMS La Méridienne et du CAT Kanumera
recentrage sur la région Jura-Nord vaudois

2015
Ouverture de la Résidence Agate
(Yverdon-les-Bains)
et transmission de l'exploitation du CAT Noumea

2016
Ouverture de la Colocation Alzheimer Rubis
(Yverdon-les-Bains)

SAMS

2016
Ouverture OSAD
(Yverdon-les-Bains)

2016
Reprise de l'activité du CAT Le Verger extra-muros
(Orbe)
et ouverture du CAT Turquoise extra-muros
(Vallorbe)

2017
Ouverture du CAT Les Sources extra-muros
(anciennement le CAT intra-muros les Tourelles de Chamblon)
(Yverdon-les-Bains)

2017
Fusion EMS Mont-Riant et EMS Les Tourelles et déménagement sur la parcelle de Bellevue
(Yverdon-les-Bains)

2017
Ouverture du CAT La Menthue extra-muros
(Yvonand)

2019

2021
Ouverture de l'EMS Montchoisi (Orbe)

Ouverture de l'EPSM Floreyres (Yverdon-les-Bains)
Regroupement de l'hébergement psychiatrique des EMS Le Pré-Carré et La Colombière

En 2019, la Fondation Saphir fêtait ses 30 ans d'activité en faveur des personnes fragilisées en particulier de la région du Jura-Nord vaudois. Que de chemin parcouru depuis sa création sous le nom Fondation Mont-Riant en 1989 !

Faits **MARQUANTS** 2019

30 ANS FONDATION

Il tenait à cœur à la Fondation de célébrer cet anniversaire en organisant plusieurs manifestations avec toutes les personnes ayant un lien avec elle.

Événements de célébration des 30 ans de la Fondation

Kiosque à musique – 23 mars

Premier événement de l'année à avoir lancé les festivités, la matinée en chansons avec le Kiosque à musiques de la RTS a fait chanter tant les bénéficiaires présents que les artistes participant à l'émission et a été suivie d'un bon repas.

Loto géant – 16 mai

Les bénéficiaires de la Fondation ont eu le plaisir de participer à un loto géant au casino de Vallorbe et pour certains la chance de remporter de beaux lots.

Tour en péniche – 21 juin

Lors d'une belle journée ensoleillée, les bénéficiaires des structures d'accompagnement médico-social de psychiatrie ont pu profiter d'une croisière en péniche sur le lac de Neuchâtel.

Sortie à choix pour les bénéficiaires des établissements psychosociaux médicalisés (EPSM) – 22 août & 15 octobre

Les bénéficiaires des EPSM Le Pré-Carré et La Colombière ont pu choisir entre un repas gastronomique à la Table de Mary et une excursion au parc d'attractions Europa-Park.

Événement avec les partenaires – 5 septembre

Une soirée sous le signe de la musique et de l'humour a été organisée pour les partenaires de la Fondation à la salle des Quais de Grandson, avec la présence du jeune et talentueux humoriste Bruno Peki.

Événement avec les collaborateurs – 1er novembre

Pour clore cette année riche en réjouissances, les collaborateurs ont troqué leur habit de travail contre un habillement au goût du jour pour une soirée spéciale épouvante à la salle des Quais de Grandson, aussi avec la participation de Bruno Peki.

LES AUTRES FAITS **MARQUANTS** 2019

Changement à la tête de la Fondation

En parallèle à la célébration de son 30e anniversaire, la Fondation a vécu en 2019 un autre événement de taille : son changement de directeur.

À la tête de la Fondation depuis 2011, André Allmendinger a pris la décision en 2018 de céder le fauteuil directorial afin d'alléger son activité professionnelle avant son départ en retraite prévu en décembre 2020.

Le Conseil de fondation a donc rapidement lancé un processus de recrutement afin de lui trouver un successeur dans les meilleurs délais pour assurer une transition optimale.

UNE CANDIDATURE À L'INTERNE A ÉTÉ PRIVILÉGIÉE

Après un processus rigoureux de recrutement, privilégiant une candidature à l'interne, le Conseil de fondation a nommé Luis Villa nouveau directeur de la Fondation.

Luis Villa a donc laissé sa place de responsable Finances à son adjoint Alexandre Reimao pour reprendre la direction de la Fondation en date du 12 mars 2019.

André Allmendinger a pris à cette même date la fonction de chargé de projets et assure la gestion des différents projets, en particulier architecturaux, de la Fondation pour quelques mois encore.

Nouvelle organisation du Conseil de fondation

Le Conseil de fondation a tout comme la Direction entamé quelques modifications dans son organisation en 2019. Le vice-président Marc Michaud ayant pris la décision de quitter le Conseil au 31 mars 2019 et certains membres arrivant à un âge les amenant à reconsidérer leur engagement au sein du Conseil, le Conseil de fondation a saisi l'opportunité pour entamer une réflexion sur son organisation pour la rendre optimale.

Mise en place de la stratégie 2018-2023

En 2019, la Fondation a mis l'accent sur les éléments suivants en lien avec la mise en place de sa stratégie :

- Un travail de formalisation du guideline des pratiques exemplaires et de confrontation avec les professionnels entre l'écart qu'il y a entre la pratique actuelle et ce que la Fondation veut faire évoluer.
- La poursuite du travail sur les initiatives qui ont apporté passablement de résultats sur différents sites, notamment à l'EMS du Jura avec la mise en place d'un buffet pour le déjeuner avec des horaires souples et la possibilité pour les bénéficiaires de choisir leur nourriture et de se servir seuls quand ils le peuvent, et au CAT Turquoise avec l'adaptation de la terrasse selon les envies et besoins des bénéficiaires ; le projet a été mené par ces derniers et le budget présenté au directeur également par leurs soins.
- Au niveau managérial, la mise en place de coachings basés sur le guideline des pratiques exemplaires en management pour la réalisation de la stratégie avec l'ensemble des cadres de proximité sur les sites, ayant permis de développer les pratiques et faire évoluer les compétences, mais aussi de travailler sur certains projets sur sites.
- La concrétisation du partenariat avec la HEIG-VD pour développer l'accompagnement du changement au niveau du projet de l'EMS Montchoisi d'Orbe puis dans la perspective de l'étendre à l'ensemble de la Fondation pour travailler sur l'organisation agile et les innovations en management permettant de mettre en œuvre la stratégie ambitieuse décidée.

Nouveaux outils de communication

La Fondation a fait appel à une agence de communication afin d'optimiser sa visibilité, ce qui lui a permis de promouvoir l'institution par le bais de son site internet totalement revisité et en faisant son entrée sur les réseaux sociaux, notamment Facebook, Instagram et Linkedin, particulièrement dans le but d'améliorer son attractivité dans le cadre de la pénurie de personnel dans certains secteurs et postes-clés.

LA SIGNATURE VOCALE : **« UNE VIE, DES PROJETS »**

Elle s'est également dotée d'une nouvelle charte graphique et d'une signature vocale « Une vie, des projets », que l'on retrouve dans chacune des vidéos réalisées par la Fondation ainsi que dans la bande sonore d'attente téléphonique.

Intégration du médical au sein du Comité de direction

Déjà médecin responsable de plusieurs établissements de la Fondation, le Dr Ahmed Jabri a pris la fonction de médecin gériatre responsable de la Fondation et a intégré le Comité de direction en date du 1er janvier 2019, afin de consolider l'organisation médicale de la Fondation, de participer aux projets de la direction et d'assurer la relève face aux difficultés rencontrées pour recruter de nouveaux médecins.

Changement de présidence du Collège des médecins

Le Dr Ahmed Jabri s'impliquant davantage dans la Fondation de par sa nouvelle fonction, il a par conséquent remis la présidence du Collège des médecins à la Dre Evelyn Buff, médecin responsable de l'EMS Contesse à Croy.

Reprise des prestations en santé mentale de l'ASPMAD

Dans le cadre de la nouvelle Organisation régionale santé mentale adulte, l'ASPMAD et la Fondation Saphir ont convenu que cette dernière reprenne les activités de psychiatrie de certains CMS de la région. Le CMS n'ayant pas une grande expertise dans ce domaine, il paraissait judicieux de transmettre ces prestations et le personnel dédié à la Fondation.

L'activité psychiatrique et les collaborateurs en question des CMS de Cossonay, Orbe-Vallorbe et Yverdon-Grandson ont ainsi été transférés progressivement à la Fondation, depuis le 1er août 2019 jusqu'en janvier 2020.

Changement de pharmacies

Afin d'avoir une organisation optimale quant à la gestion médicamenteuse, la Fondation a décidé de dissocier l'aspect clinique de la fourniture de médicaments, à compter du 1er avril 2019.

D'une part, elle fait maintenant appel à un seul fournisseur de médicaments, la Pharmacie Moudonnoise, pour la préparation et la livraison de ceux-ci sur l'ensemble de ses établissements et, d'autre part, elle collabore dorénavant avec la Pharmacie des hôpitaux du Nord vaudois et de la Broye (PHNVB) afin d'assurer une pharmacothérapie optimale et avantageuse pour les bénéficiaires.

Reprise de l'activité d'hébergement des eHnv au sein du futur EMS Montchoisi

Les Établissements hospitaliers du Nord vaudois (eHnv) ayant pris la décision de remettre leurs dernières activités d'hébergement à un partenaire EMS de la région, la Fondation a accepté de reprendre l'activité des pavillons Le Nozon et Germond de l'Hôpital de Saint-Loup et celle de l'unité médico-sociale de l'Hôpital d'Orbe, au sein du futur EMS Montchoisi d'Orbe. Les sœurs de l'Institution des Diaconesses de Saint-Loup, placées en hébergement, rejoindront progressivement pour leur part l'EMS Contesse à Croy.

Le développement durable au sein de la Fondation

La Fondation a mis en place deux actions en lien avec le développement durable en 2019. Elle a fait poser des panneaux photovoltaïques sur le toit de l'EMS Contesse à Croy et a fait l'acquisition de ses premières voitures hybrides pour les déplacements des collaborateurs de son Centre de gestion.

DES PANNEAUX **PHOTOVOLTAÏQUES** ONT ÉTÉ POSÉS

Partages d'expérience enrichissants avec d'autres institutions

Après être allé observer les pratiques effectuées au sein de l'EHPAD Gaston Chargé d'Abillyen 2018, le Comité de direction de la Fondation a accueilli au mois de mars 2019 les membres de la Direction de cet établissement français d'hébergement pour personnes âgées dépendantes pour une visite de ses structures.

Les Fleurs du Temps, institution composée de 5 établissements situés en Valais, s'est approchée de la Fondation Saphir afin de connaître son fonctionnement et venir visiter les structures du site de Bellevue à l'occasion de la journée de formation de son Conseil d'administration en juin 2019.

À son tour le Conseil de la Fondation Saphir s'est rendu en Valais pour visiter les établissements et connaître l'institution durant son séminaire au mois d'août 2019.

Enfin, en novembre 2019, la Fondation a participé au congrès *Habiter et vieillir* qui s'est tenu à Colmar afin d'y présenter le concept des colocations Alzheimer, projet pilote dans le canton de Vaud et pérennisé en janvier 2019.

Acquisition de trois nouveaux véhicules

Grâce au soutien de la Loterie Romande, la Fondation a pu acquérir trois nouveaux véhicules pour le CAT Le Verger à Orbe, le CAT intra muros de l'EMS Contesse à Croy et l'EPSM La Colombière à Hermenches. Un grand merci à la Loterie Romande !

LOTERIE ROMANDE

Du côté des BÉNÉFICIAIRES

Création du groupe musical RAPT DE JAM

LA FONDATION SAPHIR A MIS SUR PIED UN **PROJET MUSICAL**

En partenariat avec le Service jeunesse et cohésion sociale de la Ville d'Yverdon, le Foyer du Mujon, le Foyer du Midi et Y Music, la Fondation Saphir a mis sur pied un projet musical avec la création du groupe RAPT DE JAM composé de 5 bénéficiaires de l'UATp Le Quai.

Le travail du groupe a donné naissance à un album de 5 titres, pour lequel un vernissage ainsi qu'un concert ont été organisés en septembre 2019.

Choix des vins par les bénéficiaires

Tous les deux mois, quelques bénéficiaires d'un des EMS de la Fondation se rendent chez un encaveur de la région nord-vaudoise afin d'y faire une dégustation. Ils y sélectionnent le vin des bénéficiaires et également les crus qui étofferont les cartes des différentes cafétérias.

Séjour en Côte d'Azur de l'EMS du Jura

Les bénéficiaires de l'établissement ont rejoint la commune de Gaude le lundi 1er juillet 2019 où une villa avec piscine avait été louée pour la semaine.

Quelques excursions ont été programmées, notamment une visite du parc Marineland, une sortie au bord de la mer et une journée à Monaco. L'idée de passer une journée à Monaco est venue d'un bénéficiaire qui rêvait depuis longtemps de visiter cette ville.

Les bénéficiaires ont été ravis par les différentes visites et le fait de passer du temps à la villa à profiter de la piscine. Quant aux collaborateurs, ils ont beaucoup apprécié de voir les bénéficiaires dans un contexte différent.

Le 17 octobre 2019, une soirée a été organisée pour visionner les photos du séjour et partager un moment convivial autour d'un apéritif dînatoire, à laquelle ont été conviées les familles, ainsi que la Municipalité de Ballaigues pour la remercier du don octroyé à l'établissement qui a permis de réduire le coût des vacances.

Soirée discothèque spéciale EMS

Le 21 novembre 2019, plusieurs bénéficiaires des EMS du Jura et La Douvaz ainsi que du CAT Manureva ont pu participer à l'une des soirées disco spéciales EMS organisées par le Groupement des praticiens en psychogériatrie (GPPG).

Les bénéficiaires et leurs accompagnants se sont rendus à la discothèque le No-Name à Lausanne et ont pu danser et vivre une soirée riche en émotions.

Just for smiles

Just for smiles est un réseau de compétences et d'activités de bien-être (sport, culture, loisirs, activités récréatives) dédié à tous types de handicaps quelle que soit la saison en Suisse, avec lequel la Fondation Saphir a signé une convention lui permettant de faire profiter les bénéficiaires d'activités en plein air adaptées à leurs possibilités physiques et encadrées par des professionnels.

Grâce à cela, plusieurs bénéficiaires ont eu le plaisir de pouvoir faire notamment du karting et de la voile.

Perspectives D'AVENIR

Projet de regroupement de la psychiatrie adulte dans le futur EPSM Floreyres

La demande d'implantation préalable ayant été refusée par la Municipalité d'Yverdon, le projet est de retour entre les mains des architectes, avec pour objectif d'effectuer une demande de permis de construire début 2021.

Futur EMS Montchoisi à Orbe

Malgré la pandémie, le chantier n'a pris que peu de retard et le bâtiment de 84 lits sera remis à la Fondation en fin d'année 2020. Les bénéficiaires et collaborateurs des structures d'hébergement des eHnv reprises par la Fondation pourront rejoindre l'établissement dès le mois de mars 2021, ce qui laissera le temps de préparer leur arrivée de manière optimale.

MALGRÉ LA **PANDÉMIE** LE CHANTIER N'A PRIS QUE PEU DE **RETARD**

Projet de reconstruction de l'EMS Maurice Bugnon à Yvonand

La Fondation ayant constaté que reconstruire l'EMS Maurice Bugnon sur le site actuel s'avérerait compliqué, elle a décidé, en collaboration avec la Municipalité, de bâtir le nouvel EMS Maurice Bugnon sur des terrains situés en Mortaigue à Yvonand.

Projet de construction du nouvel EMS du Jura à Vallorbe

Au même titre que pour l'EMS Maurice Bugnon, la Fondation a décidé de construire un nouvel EMS du Jura sur un terrain proche de la gare du Day à Vallorbe, compte tenu du fait que la commune de Ballaigues n'a pas d'autres terrains à proposer. Au regard des besoins en lits de la région, il verra sa capacité d'hébergement augmentée de 20 lits supplémentaires.

Déménagement du CAT Le Verger et de la Colocation Topaze d'Orbe

Le CAT Le Verger et la Colocation Topaze déménageront au sein de nouveaux bâtiments dont la construction est en cours à proximité des Moulins Rod à Orbe. Ils seront voisins d'une permanence des eHnv, du CMS d'Orbe et de logements protégés. L'entrée dans ces nouveaux locaux est prévue pour le 1er avril 2022. En ce qui concerne le centre d'accueil temporaire, celui-ci verra sa capacité d'accueil augmentée de 6 places pour un total de 15 places et devrait également pouvoir proposer un CAT de nuit.

Poursuite de la mise en place de la stratégie Saphir

La Fondation continue la mise en œuvre de sa stratégie en 2020 par les actions suivantes :

- Le développement et la mise en place d'un management agile, conjointement avec la HEIG-VD. En lien avec la mise en exploitation de l'EMS Montchoisi, la mise en place d'un accompagnement sur une nouvelle forme de gouvernance, inédite pour accompagner la réalisation de la stratégie.

LE DÉVELOPPEMENT ET LA MISE EN PLACE **D'UN MANAGEMENT AGILE...**

- Le développement d'une organisation de type agile. La participation à des projets impliquant les nouvelles formes de management avec la HEIG-VD et d'autres partenaires au travers de projet d'Innosuisse et d'une nouvelle plateforme.
- L'édition du guide des pratiques exemplaires sous une forme ludique et utilisable sur le terrain. En lien avec cela l'intensification de la démarche des initiatives sur les sites, ainsi que le suivi d'objectifs spécifiquement choisis par les bénéficiaires sur chacun des sites.
- La mise en place d'outils de pilotage par indicateurs d'impacts et de performance clinique liés à la qualité de vie permettant de prendre des décisions au niveau de la prestation.
- Des travaux de fond sur la stratégie spécifiquement adaptée à la psychiatrie adulte et un développement des perspectives cliniques en psychiatrie adulte sur le modèle du rétablissement avec le lien fort sur la mise en exploitation du projet de l'EPSM Floreyres.

Coronavirus

En 2020, la Covid-19 est entré dans la vie de chacun et a bouleversé le monde entier. Dès l'apparition du virus sur le territoire helvétique, la Fondation a dû s'adapter à ce nouveau paramètre et revoir rapidement son organisation.

À l'écriture de ces lignes, la Fondation Saphir, qui avait échappé à toute contamination lors de la 1re vague du printemps 2020, n'est malheureusement pas épargnée sur certains de ses EMS lors de la seconde vague de l'automne.

Démarrage de la collaboration avec la PHNVB

Tel qu'indiqué dans les faits marquants, une convention a été signée en avril 2019 avec la Pharmacie des hôpitaux du Nord vaudois et de la Broye (PHNVB) afin d'assurer une pharmacothérapie optimale et avantageuse pour les bénéficiaires. La collaboration a concrètement débuté le 1er septembre 2020 sur un site pilote, l'EMS Contesse à Croy.

Ressources HUMAINES

Le bilan social 2019 en bref

Schéma directeur RH

L'accélération de l'opérationnalisation du nouveau « schéma directeur des ressources humaines intégrées » aboutit à la création d'une nouvelle offre de prestations RH à la hauteur des nouveaux besoins en compétences de la Fondation Saphir. De nouveaux rôles se sont ainsi dessinés, notamment avec la création des rôles de business partner, d'expert fonctionnel et enfin de responsable du développement des compétences.

Académie Saphir – Formation des cadres

Une réflexion sur les besoins managériaux des cadres de proximité ainsi que des cadres supérieurs a été initiée durant cette année 2019 et a abouti à l'élaboration d'un projet de formation sous formes modulaires dont l'organisation sera implémentée entre 2021 et 2022. Trois modèles de compétences ont émané de cette réflexion : un guideline des bonnes pratiques managériales de proximité et supérieur ; un modèle de compétences Wave ; et enfin un modèle de compétences Saphir.

CHAQUE CADRE PEUT SUIVRE UNE FORMATION **ADAPTÉE** À SES BESOINS

Ainsi, chaque cadre (high management et middle management) se voit offrir des moments de sensibilisation, de formation et de supervision à la hauteur de ses besoins individuels mais aussi en lien avec les besoins collectifs institutionnels.

Formation, gestion et développement des compétences

La réflexion de fond entamée en 2018 sur le dispositif d'encadrement s'est poursuivie en 2019. L'accent a été mis sur le processus de recrutement des apprentis ainsi que sur la création de synergies inter sites et la mise en relation des différents formateurs et praticiens formateurs, dans le but de continuer d'optimiser l'harmonisation des pratiques et de partager les différents savoirs relatifs à l'accompagnement des apprentis jeunes et adultes, ainsi que des stagiaires.

Du côté des collaborateurs, la nouvelle forme d'organisation des formations internes validée par le Comité de direction en 2018 a été implémentée sur le terrain dès le printemps 2019. Des journées et demi-journées de formations internes obligatoires ont été proposées aux collaborateurs, regroupant les grands axes d'accompagnement du pôle Personne âgée d'une part et Psychiatrie adulte d'autre part. L'ensemble des formateurs internes se sont rencontrés à plusieurs reprises avec la responsable du développement des compétences, cela afin d'étudier la satisfaction en lien avec ces journées de formation ainsi que les différents commentaires et réorienter les réponses le cas échéant, pour l'organisation des prochaines formations prévues pour 2020.

Le service RH continue de piloter l'organisation, la planification et le suivi des collaborateurs dans une perspective d'efficience et d'évolution de la compétence, afin de faciliter le travail de planification des cadres et d'optimiser la participation des collaborateurs aux diverses formations proposées.

Formation des apprentis voie duale jeunes et adultes

La Fondation a formé 56 apprentis (jeunes et adultes) durant l'année 2019, dans les métiers suivants :

- Gestionnaire en intendance (CFC) – 10 apprentis
- Cuisinier (CFC) – 2 apprentis
- Cuisinier (AFP) – 2 apprentis
- Assistant en soins et santé communautaire (CFC) – 9 apprentis
- Assistant socio-éducatif (CFC) – 26 apprentis
- Aide en soins et accompagnement (AFP) – 3 apprentis
- Employé de commerce (CFC) – 4 apprentis

Douze apprentis sont arrivés en fin de formation en 2019. Le taux de réussite aux examens a été très réjouissant puisque 100% des finalistes ont obtenu leur diplôme. Suite à cette réussite, neuf d'entre eux ont été engagés pour un contrat à durée déterminée ou indéterminée.

2019 en chiffres au sein du service RH

571 Collaborateurs, autant de personnes avec qui collaborer et œuvrer ensemble au quotidien pour offrir les meilleures prestations qui soient

Candidatures reçues soit par courriel soit par papier **1500**

200 Engagements tous types confondus (CDI/CDD/CDM/apprentissages/stages)

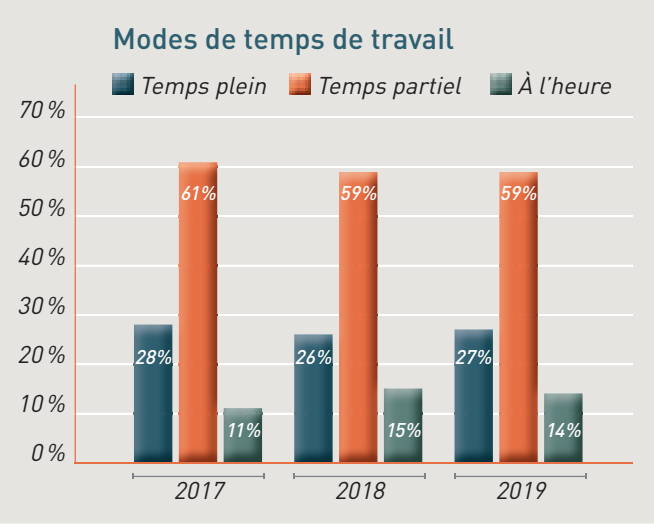
Heures de formation dont ont pu bénéficier les collaborateurs **24'000**

300 Demandes spécifiques des collaborateurs ayant donné lieu à un avenant

Répartition de l'effectif par métier au 31.12.2019

Accompagnant de vie	10
Adjoint au responsable du service finances	1
Agent d'exploitation	5
Aide (anim., cuisine, bureau, éducateur, soins et accomp.)	71
Aide-soignant	42
Animateur	4
Apprenti dual jeune	27
Assistant en soins et santé communautaire	26
Assistant socio-éducatif	30
Auxiliaire de santé	94
Bénévole	1
Cadre supérieur	8
Chef de cuisine	3
Civiliste	10
Coordinateur sécurité	1
Coordinateur social chef	1
Cuisinier	14
Directeur	1
Éducateur social	8
Employé d'administration	25
Employé de maison	49
Employé qualifié de maintenance	7
Ergothérapeute	1
Évaluateur plaisir	1
Gestionnaire en intendance	16
Infirmier spécialiste clinique	1
Infirmier	42
Infirmier clinicien	3
Infirmier chef adjoint	2
Infirmier assistant	4
Médecin	12
Membre du Conseil de fondation	8
Responsable accompagnement	13
Responsable développement des compétences	1
Responsable intendance	1
Responsable restauration	1
Responsable service gérance	1
Référent social	2
Veilleur colocation	18
Stagiaire rémunéré	6
Total collaborateurs 571	

Le rond le plus petit est égal à 1 collaborateur



Analyse : Cette année encore, les proportions entre les différents modes de temps de travail restent tout à fait stables. Une très légère diminution du nombre de poolistes est constatée, lequel avait quelque peu augmenté en 2018 par rapport à 2017.

Perspectives 2020

Système d'information RH (SIRH)

L'implantation d'un SIRH sur deux ans concrétise une collaboration fructueuse avec le partenaire privilégié Carefolio. Cette implantation du SIRH fait partie intégrante du schéma directeur RH. Suite à la sélection du fournisseur et à la validation du Comité de direction en décembre 2019, le service RH a débuté le développement du SIRH dès janvier 2020 en collaboration étroite avec le service du système d'information et en respectant la démarche suivante : mise en place des modules les uns après les autres en incluant pour chacun la nomination d'un chef de projet, l'implication des utilisateurs dans les phases test (terrains et cadres de proximité), l'ajustement de l'outil selon la réalité du processus, la mise en place d'un planning précis avec des rendez-vous réguliers avec le fournisseur et la nomination de personnes de référence de part et d'autre.

Accompagnement du changement

En collaboration avec la HEIG-VD et en prenant pour site pilote le futur EMS Montchoisi d'Orbe, la Fondation organise des entretiens individuels avec les futurs collaborateurs de l'EMS Montchoisi et met sur pied des ateliers et des journées au vert pour ceux-ci avant l'ouverture de ce nouveau lieu de vie, dans le but d'anticiper les éléments freins voire bloquant et modifier les façons de travailler, afin de mettre la prestation au centre des actes et décisions de l'organisation et de développer des prestations individualisées aux clients par une approche centrée sur la personne et ses proches. La perspective est d'étendre ce projet à l'ensemble des structures de la Fondation et la HEIG-VD publiera ensuite de manière scientifique les résultats de cette approche innovante.

Travail sur le recrutement

La Fondation travaille actuellement sur le processus de recrutement dans le but de trouver des compétences qui se font de plus en plus rares dans certaines professions. Afin de professionnaliser le processus et d'améliorer la prédictibilité dans les choix de candidats, elle a développé et testé une démarche d'assessment à l'interne incluant l'utilisation des tests Wave, mondialement reconnus. Elle compte poursuivre cette démarche et l'intégrer dans la réflexion RH qui constitue l'un des 3 enjeux majeurs de sa stratégie.

Ainsi le processus de recrutement se déroule dès la définition du poste en passant par l'analyse des besoins en compétences, jusqu'à la fin du temps d'essai ; une fois l'engagement effectué, on passe à la 2e étape du processus recrutement, à savoir le bilan d'intégration qui se conclut 3 mois après l'engagement. Cela permet de renforcer l'accompagnement et l'intégration du collaborateur.

Julia Guichard
Responsable développement des compétences

Situation FINANCIÈRE

Bilan

	31.12.2019 en CHF	31.12.2018 en CHF
Actif circulant	12'914'187.64	12'584'604.72
Actif immobilisé	82'621'866.68	76'855'621.78
Total de l'actif	**95'536'054.32**	**89'440'226.50**
Capitaux étrangers – court terme	5'229'074.96	5'015'437.63
Capitaux étrangers – long terme	81'654'348.80	75'807'896.17
Capitaux propres	8'652'630.56	8'616'892.70
Total du passif	**95'536'054.32**	**89'440'226.50**

Compte de résultat

	31.12.2019 en CHF	31.12.2018 en CHF
Produits d'exploitation avant investissement	41'959'302.11	40'862'838.03
Charges d'exploitation avant investissement	- 41'320'069.76	- 39'733'313.44
Résultat d'exploitation avant investissement	**639'232.35**	**1'129'524.59**
Résultat d'investissement	199'391.87	90'707.71
Résultat d'exploitation	**838'624.22**	**1'220'232.30**
Produits et charges financiers	- 24'781.67	- 27'052.49
Variation des fonds affectés	- 336'287.07	- 358'231.14
Résultat ordinaire	**477'555.48**	**834'948.67**
Produits et charges hors exploitation	56'359.20	- 430'877.14
Produits et charges exceptionnels	- 498'176.82	- 446'163.87
Résultat de l'exercice	**35'737.86**	**- 42'092.34**

Commentaires sur les états financiers 2019

Après deux années dans le rouge, la Fondation Saphir retrouve les chiffres noirs dans son compte de résultat 2019, qui se termine par un bénéfice de CHF 35'737.86. Cela est le produit de tous les efforts mis en place au niveau des outils de gestion et de pilotage qui ont débuté en 2017.

Cette année 2019 a été marquée par la décision du Conseil d'État du Canton de Vaud du 1er mai 2019 de revaloriser les salaires dans le secteur sanitaire parapublic vaudois. L'État a reconnu la nouvelle Convention collective de travail de l'Hôpital Riviera-Chablais (CCT-HRC) comme constituant la norme dans le secteur et cela avec effet au 1er septembre 2019 dans les EMS/EPSM.

En 2019, on parle d'un mécanisme de bascule qui a été appliqué via un protocole signé entre les partenaires signataires de la CCT-SAN. De nouvelles négociations seront entreprises durant l'année 2020 pour une vraie convergence à terme dans la CCT-HRC.

Cette décision n'est pas sans conséquences financières pour les EMS/EPSM car le financement complémentaire annoncé par l'État via le financement résiduel des soins ne permet pas de couvrir le coût supplémentaire lié à la valorisation des salaires.

La gestion du contentieux a également suivi une refonte durant cette exercice, notamment par l'automatisation de l'envoi des rappels dans notre système ERP et la centralisation de la gestion du contentieux dans une cellule dédiée pour l'ensemble des activités de la Fondation, permettant ainsi une amélioration dans le calcul de la provision pour pertes sur débiteurs à hauteur de CHF 293'698.– pour 2019.

Les autres faits marquants au niveau des comptes sont :

- Suite à une analyse interne sur la rentabilité de l'installation de chauffage à distance du site de Bellevue, complétée par une expertise externe, une correction de valeur exceptionnelle de l'installation a été passée dans les charges exceptionnelles pour un montant de CHF 596'163.37 et la durée d'amortissement a été rallongée de 20 à 36 ans.
- Les négociations concernant l'obtention du permis de construire de l'EPSM Floreyres avec la Municipalité d'Yverdon-les-Bains n'ayant toujours pas pu aboutir, les frais engagés dans le crédit d'études représentant CHF 109'787.48 ont été amortis dans les charges exceptionnelles ; à rappeler qu'en 2018 un montant de CHF 440'000.– avait subi le même traitement.

Alexandre Reimao
Responsable Finances

Rapport de l'organe de **RÉVISION**

BfB Fidam révision SA
Avenue des Baumettes 23
Case postale
CH-1020 Renens VD 1

Téléphone +41 (0)21 641 46 46
Téléfax +41 (0)21 641 46 40
E-mail : contact@bfbvd.ch

BfB

Rapport de l'organe de révision
au Conseil de fondation de la
FONDATION SAPHIR
Yverdon-les-Bains

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de la FONDATION SAPHIR, comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau de flux de trésorerie, le tableau d'évolution des fonds propres et l'annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019.

Responsabilité du Conseil de fondation

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux Swiss GAAP RPC, aux dispositions légales et aux statuts, incombe au Conseil de fondation. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil de fondation est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

Responsabilité de l'organe de révision

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels.

Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la FONDATION SAPHIR, en conformité avec les Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Rapport sur d'autres dispositions légales

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément
sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 728 CO
n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'article 728a al. 1 ch. 3 CO et à la Norme d'audit sui
qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des
selon les prescriptions du Conseil de fondation.

En outre, nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui

Renens, le 28 avril 2020

BfB Fidam révision SA

Georges Fourel
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable

Samuel Jaccard
Expert-réviseur agréé

Annexes

Comptes annuels comprenant :
- bilan
- compte de résultat
- tableau de flux de trésorerie
- tableau d'évolution des fonds propres
- annexe aux comptes annuels

Bilan ET PERSPECTIVES

Bilan et perspectives

La Covid-19 ayant bouleversé notre quotidien et nos certitudes, et s'étant installée pour quelque temps encore, il nous appartient maintenant d'écrire le chapitre suivant de la Fondation avec à n'en pas douter une autre couleur que celle que nous pensions lui donner avant cette crise.

La seule certitude que nous ayons à l'heure actuelle est, comme l'a précédemment évoqué le président, qu'il est primordial de faire en sorte de conserver notre volonté d'aller de l'avant malgré ce contexte freinant l'évolution de la Fondation. Il n'est pas aisé de le faire car force est de constater que la fatigue au sein des équipes se fait ressentir au fil des semaines.

Alors nous devons réfléchir à comment redonner du sens à nos activités durant cette période trouble afin de pouvoir conserver la motivation de tous.

Mais la Fondation dans sa nouvelle stratégie avait déjà cette ambition, en déterminant comme objectif que la prestation soit mise au centre de ses actions au lieu de devoir s'adapter à l'organisation. En voilà un beau projet créant du sens pour 2021. Et, grâce à l'ouverture de l'EMS Montchoisi d'Orbe en mars 2021, l'opportunité est toute trouvée d'implanter et tester cette organisation inédite dans ce nouvel établissement.

Je me réjouis donc de ce défi qui nous attend en 2021, néanmoins ce ne sera pas le seul. Bien que la Covid-19 ne représente pas en soi une bonne chose, surtout dans une institution telle que la nôtre qui accompagne les personnes les plus à risque, elle a su faire naître au sein des structures de la Fondation une adaptation au changement, une solidarité, une volonté d'investissement qui n'auraient assurément pas émergé dans une situation sans Covid. Et là réside un autre défi pour 2021, déterminer les belles actions mises en place par la force de cette crise et les intégrer dans le quotidien pour une meilleure efficience.

Fort heureusement, pour pouvoir relever tous ces défis, j'ai la chance de pouvoir compter sur un Conseil de fondation, un Comité de direction et des collaborateurs pleinement investis, agissant tous dans le même but : garantir la sécurité, la santé et un accompagnement optimal des personnes qui font appel à la Fondation Saphir. Je les remercie donc chacune et chacun pour leur engagement, sans lequel la Fondation ne serait pas la grande et forte institution qu'elle est aujourd'hui.

Luis Villa
Directeur

EPSM Le Pré-Carré

EPSM La Colombière

UATp Le Quai

OSAD psy – Les Apparts

EMS Mont-Riant

Situation GÉOGRAPHIQUE

Mission Psychiatrie adulte

- EPSM Le Pré-Carré à Corcelles-sur-Chavornay (18 lits)
- EPSM La Colombière à Hermenches (18 lits)
- Les Apparts: 75 situations
- UATp Le Quai à Yverdon-les-Bains (12 places)
- OSAD psy: 115 bénéficiaires

Mission Psychiatrie de l'âge avancé

- EMS Mont-Riant à Yverdon-les-Bains (56 lits)
- EMS La Douvaz à Villars-Burquin (32 lits)
- CAT Manureva à Yverdon-les-Bains (12 places)
- Colocation Topaze à Orbe (6 places)
- Colocation Rubis à Yverdon-les-Bains (6 places)

Mission Gériatrie

- EMS du Jura à Ballaigues (39 lits)
- EMS Contesse à Croy (36 lits + CAT 4 places)
- EMS Maurice Bugnon à Yvonand (93 lits dont 1 court séjour)
- EMS Montchoisi à Orbe (84 lits) : *ouverture mars 2021*
- Résidence Agate à Yverdon-les-Bains (40 appartements)
- CAT Le Verger à Orbe (9 places)
- CAT Turquoise à Vallorbe (12 places)
- CAT La Menthue à Yvonand (10 places)
- CAT Les Sources à Yverdon-les-Bains (12 places)

Mandat

Mandat de gérance Entour'Âge pour 60 appartements protégés à Yvonand

CAT Manureva

EMS La Douvaz

Colocation Rubis

Centre de gestion

EMS Contesse

EMS du Jura

CAT Le Verger

CAT Turquoise

Ouverture mars 2021

EMS Montchoisi

EMS Maurice Bugnon

CAT La Menthue

Colocation Topaze

Résidence Agate

CAT Les Sources

Fondation Saphir

Pour toute question, n'hésitez pas à prendre contact avec nous !

Route de Bellevue 53
Case postale
1401 Yverdon-les-Bains
Tél. 024 424 14 40
fondation@fondation-saphir.ch
www.fondation-saphir.ch